

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE

ADENIVAL RODRIGUES DA SILVA JUNIOR

**PROCEDIMENTOS PARA SETOR DE COMPRAS DA EMPRESA VICENZA
COSMÉTICOS**

CURITIBA
2014

ADENIVAL RODRIGUES DA SILVA JUNIOR

**PROCEDIMENTOS PARA SETOR DE COMPRAS DA EMPRESA VICENZA
COSMÉTICOS**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista no Curso de Pós Graduação em Gestão de Negócios.

Prof.Orientadora: Dr^a. Mayla Cristina Costa.

CURITIBA
2014

DEDICATÓRIAS

*A minha noiva Gislaine, que se fez companheira e esteve presente ao meu lado em todos os momentos e ainda por todo amor e dedicação a qual teve comigo.
Aos meus pais que sempre me incentivaram a batalhar e a lutar pelos meus sonhos.*

Com muito carinho e amor, dedico a vocês.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por mais esta conquista, e em especial a professora orientadora Mayla Cristina Costa, que me direcionou de forma correta para que conseguisse prosseguir em mais um degrau em minha trajetória acadêmica.

Obrigado pela atenção, disponibilidade e confiança que sempre teve.

Meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

JUNIOR, ADENIVAL. **Procedimentos para setor de compras da empresa Vicenza cosméticos.** A presente monografia apresenta uma estruturação com novos procedimentos para o setor de compras da empresa, explora os conceitos e a importância de processos para o departamento da organização, expõe através de análise, a otimização de ganhos financeiros nas negociações com os fornecedores no âmbito de compras de insumos sendo: Material de Embalagens, Matéria prima e itens indiretos na fabricação de seus produtos. Apresenta a parametrização dos novos procedimentos para o setor, bem como as regras específicas para cada divisão de insumos. Este estudo possui parte colaborativa do gestor da área de suprimentos e de gestores das áreas que atuam em parceria com o departamento, sendo estes formados pelas seguintes divisões; PPCP (Planejamento, Programação e Controle da Produção), Desenvolvimento de Novos produtos, Demanda Recebimento e Qualidade. Mostra o fluxo de atividades destes setores apresentando as particularidades de cada um e suas principais atribuições para a organização. Os novos procedimentos por sua vez, são expostos pelo formato estruturado que alinha de forma correta os fluxos internos para as solicitações de compras da empresa. Diante deste panorama os novos procedimentos para a Vicenza cosméticos reflete o quanto é importante seguir regras e diretrizes fim de otimizar as atividades rotineiras além de nortear os setores envolvidos. Ainda pode ser observado que o fator financeiro onde acaba sendo o maior intuito do projeto é notado de forma também positiva neste novo cenário. Assim chegada à conclusão que os novos procedimentos alinhados as rotinas tornam a Vicenza cosméticos mais competitiva em seu meio de atuação com menores gastos em seus processos de compras de insumos tanto na divisão produtiva quanto na divisão de insumos indiretos.

Palavras-chave: Procedimentos, Compras, Suprimentos, Ganhos Financeiros.

ABSTRACT

JUNIOR, ADENIVAL. **Procedures for purchasing the company Vicenza cosmetics industry.** This monograph presents a structure with new procedures for central procurement company, explores the concepts and importance of processes for the department of organization, exposes through analysis, optimization of financial gains in negotiations with suppliers within shopping inputs being: Packaging materials, raw material and indirect items to manufacture its products. Presents the parameterization of the new procedures for the sector as well as specific rules for each division of inputs. This study has collaborative part of the manager of the supply area and area managers working in partnership with the department, and these consist of the following divisions; PPCP (Planning, Programming and Production Control), Developing New Products, Receiving and Demand quality. Shows the flow of activities in these sectors presenting the particularities of each and their main duties for the organization. The new procedures in turn, are exposed by structured format that aligns correctly internal flows to requests for purchases of the company. Shows the flow of activities in these sectors presenting the particularities of each and its basic tasks for the organization. The new procedures in turn, are exposed by structured format that aligns correctly internal flows to requests for purchases of the company. Against this background the new procedures for cosmetic Vicenza reflects how important it is to follow rules and procedures to optimize routine activities as well as guide the sectors involved. Can further be observed that the financial factor which ends up being the biggest goal of our project is also noticed in a positive way in this new scenario. So coming to the conclusion that the new procedures aligned routines make cosmetic Vicenza more competitive in their midst of performance with lower costs in their purchasing processes both inputs in the production division and the division of indirect inputs.

Keywords: Procedures, Purchasing, Procurement, Financial Gains.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 QUESTÃO DE PESQUISA.....	11
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo geral	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	11
1.3 Justificativa.....	12
2 DEFINIÇÃO DOS ASPECTOS METODOLÓGICOS	13
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
3.1 A importância do Setor de Compras	15
3.1.2 Regras e Estruturação nos Departamentos das Organizações.....	16
3.1.3 Processos e Procedimentos.....	19
3.1.4 Processos Logísticos e Suprimentos.....	20
3.1.5 A administração dos Recursos de Materiais e Sistema de Informação Gerencial.....	23
3.1.6 Compras e Estoques de Segurança.....	25
3.1.7 Planejamento de Recursos de Materiais	26
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	28
4.1 Processos do setor de desenvolvimento de Produtos.....	29
4.1.2 Processos do setor de Demanda	30
4.1.3 Processos do setor de PPCP (Planejamento, Programação e Controle da Produção).....	30
4.1.4 Processos do setor de recebimento de materiais.....	31
4.1.5 Processos do setor da qualidade	32
4.1.6 Processos do setor de Compras	33
4.1.7 Análise dos Dados	35
4.2 NOVOS PROCEDIMENTOS PARA O SETOR DE COMPRAS	35

4.2.1 Procedimento Geral para Compras Indiretas	36
4.2.2 Procedimento Geral para Compras de Embalagens e Matéria Prima	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	44

1 INTRODUÇÃO

A Vicenza é uma empresa de cosméticos, situada na cidade de Curitiba PR, fundada em 1987, atuando no seguimento da beleza e de alimentos, seu portfólio gira em torno de trezentos produtos e conta com uma unidade fabril de 40.000 m², com capacidade produtiva de 10 milhões de produtos mês.

Atualmente, a Vicenza Cosméticos não possui procedimentos no setor de compras, e isto gera algumas circunstâncias desfavoráveis aos seus negócios, por exemplo, falta de ganho financeiro nas negociações com os fornecedores, o não cumprimento nos prazos de entrega, e materiais comprados fora da especificação solicitada.

O presente trabalho foi realizado de maneira que atenda as reais necessidades para o desenvolvimento de processos e procedimentos do setor de compras, aliado as atividades rotineiras no dia a dia de trabalho e a partir desta premissa, viabilizar todas as regras e condições para implantação de procedimentos nas solicitações de compras da fábrica e dos clientes internos da organização.

Para Ballou (2006), as atividades de compras e programação, envolvem decisões que podem alcançar e afetar diretamente a movimentação e a estocagem de materiais no âmbito de suprimentos. A programação eficaz tem por objetivo garantir que as mercadorias sejam entregues no local correto e na data em que foi designado. Dessa maneira, todo este controle é de caráter fundamental do comprador.

Tal importância da cadeia de suprimentos é notória para as indústrias, sejam estas inclusas em qualquer ramo de atividade ou serviço. Neste sentido, Levi, Kaminsky e Levi. (2003, p.33) citam que:

A cadeia de suprimentos é uma rede complexa de instalações e organizações com objetivos distintos e conflitantes. Isto significa que encontrar a melhor estratégia para a cadeia de suprimentos para, uma empresa particular, implica desafios significativos.

No entanto, para um desempenho satisfatório do setor de compras da empresa Vicenza cosméticos, se faz necessário inserir procedimentos a fim de orientar de forma eficaz e objetiva os solicitantes de compras e também promover estratégias dos processos na área.

Rackham (2007) considera que a atividade de compras esta se tornando uma força cada vez mais dinâmica e excitante para a promoção de mudanças, questões relativas a compras e a cadeia de suprimentos estão sendo cada vez mais discutidas por equipes de gerentes, sempre no intuito de garantir resultados satisfatórios para as negociações.

Para aperfeiçoar as estratégias nas negociações o setor de suprimentos deverá unificar sua forma de atender aos requisitantes sendo que ao programar as compras, o fluxo siga de maneira correta, objetivando menor gasto para a empresa.

Segundo Farjado e Coelho (2010) cada empresa de seguimento comercial ou industrial, costuma criar os seus próprios procedimentos para as compras, no entanto, de maneira geral estes procedimentos possuem regras gerais neste fluxo sendo que, o comprador se divide em verificar as necessidades de compras solicitadas pelos clientes internos, fazer um planejamento das compras, fazer o acompanhamento das solicitações junto aos fornecedores e manter um histórico das negociações, e por fim, avaliar o desempenho do fornecedor quanto a integridade do material entregue.

Desta forma, considera-se a importância da área para a gestão organizacional. Nesse sentido, o trabalho propõe além de estruturar o setor com procedimentos, exercer também estratégias para alcançar excelentes resultados perante suas negociações.

Para Macohin (2012), o controle no processo de compras não quer dizer burocratizar as solicitações de compras, mas o intuito é sistematiza-los e desta forma será possível estabelecer uma avaliação de desempenho das atividades exercidas pelo departamento, havendo a requisição de materiais é possível identificar claramente as áreas que apresentam uma maior incidência de pedidos emergenciais e, a partir daí realizar um trabalho de conscientização para minimizar os efeitos dessas compras, onde muitas vezes se perde uma boa negociação em função do curto prazo que o setor de compras terá para efetiva-las. Os pedidos devem ser elaborados com antecedência para o sucesso dos melhores preços.

Ao compartilhar todas as informações com as áreas envolvidas no processo validando as necessidades e assegurando que as solicitações estejam corretas e com tempo hábil para uma boa negociação do comprador, será possível apresentar soluções eficazes para todos os solicitantes, bem como, melhor custo, melhor preço, melhor prazo para entrega, ou seja, tudo compartilhado através de informações e

procedimentos seguido pelo departamento de suprimentos e por fim, fazer um atendimento de forma adequada a solicitações diversas de compras necessitadas pelos departamentos da empresa.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

Quais os fatores que levam o setor de compras da empresa Vicenza cosméticos ao baixo nível de ganho atual nas negociações com os seus fornecedores?

1.2 OBJETIVOS

O estudo deste trabalho possui um objetivo geral em que se desdobra em outros cinco objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Determinar procedimentos para solicitações de compras da empresa, maximizando os lucros nas negociações, com desempenho satisfatório quanto aos prazos de entrega dos pedidos para a organização.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Mapear todos os processos relacionados ao setor de compras.
- ✓ Criar procedimentos gerais para solicitações de compras.
- ✓ Delimitar prazos para atendimento de cotações junto aos fornecedores.
- ✓ Delimitar prazos para atendimento de requisição compras, mínimo e máximo para clientes internos.
- ✓ Otimizar os ganhos financeiros nas negociações.

1.3 JUSTIFICATIVA

Em grande parte das Empresas, o seu propósito de existência na maioria das ocasiões é ser uma organização que através de sua produtividade (industrial ou prestadora de serviços) obtenha ganhos financeiros mantendo-se em dia as suas despesas, otimizando as suas receitas e assim gerar um fluxo de operações constantes, atendendo por sua vez ao nicho de mercado em que esta inserida.

Segundo Brocke e Rosemann (2013), a maioria das pesquisas são realizadas com um propósito já definido, ou seja, não são realizadas como algo sem relevância, pelo contrário, a pessoa deve ter em mente que o propósito deverá ser suficientemente significativo para que sua realização seja justificada de forma que atenda as reais necessidades do problema em questão. Ainda Brocke e Rosemann (2013, p.64), consideram que a “justificativa da pesquisa indica o porquê da pesquisa expondo suas razões”. Assim, com a justificativa devemos demonstrar que o estudo é necessário e importante.

Para a Vicenza Cosméticos, o projeto visa estabelecer os processos e procedimentos aprimorando o desempenho estratégico de compras estabelecendo maior controle sob suas negociações e indicadores do setor.

Conforme Souza, Bacic e Bernardes (2009), se faz necessário criar rotinas estruturadas internas de formas de coordenação para que haja estabilidade ao processo, tanto os compradores, quanto os vendedores possuem interesses do ganho em suas transações seja este ganho financeiro ou até mesmo pela performance.

Neste sentido, os procedimentos serviram como direcionador para o setor de compras da Vicenza cosméticos, tornando-o eficaz e também eficiente, uma vez que serão utilizados recursos de apoio nos processos, e tudo alinhado com as necessidades dos demais setores, para suprir as suas demandas e ainda obter resultados positivos como um todo para a empresa.

A ideia do projeto se torna viável, destacando o quanto é importante para o setor de compras e para organização a introdução de procedimentos e assim tornando este processo parte fundamental em seus negócios.

2 DEFINIÇÃO DOS ASPECTOS METODOLÓGICOS

O projeto será realizado através de estudos dentro o setor de suprimentos, sob a participação da gerencia e do coordenador da área, com o mapeamento de todos os processos envolvidos para as solicitações de compras da empresa para que possa de maneira eficaz, levantar todas as reais necessidades do setor. Segundo Carvalho e Paladini (2012, p.226):

No dia a dia de uma empresa, todas as variações que ocorrem no processo, sejam devidas a matéria-prima, mão de obra ou manutenção das máquinas, provocam ajustes no processo, que, com o tempo, vão criando novos procedimentos, novos caminhos, que por sua vez, modificam o processo original.

Dessa forma, para termos um mapeamento correto, é fundamental que o levantamento das atividades seja feito no local de trabalho e que as pessoas envolvidas sejam entrevistadas se possível no centro do trabalho. Entrevistar o chefe e seu em seu escritório pode levar a erros sérios que comprometerão todo o trabalho.

- Entender os conceitos do processo e sistema.
- Entender os elementos FEPSC (Fornecedor, entrada, processo, saída, cliente) e estar aptas a aplica-los a seu próprio processo.
- Entender o que é valor para a empresa e o cliente.
- Saber como usar os rendimentos obtidos nos passos do processo para identificar onde uma melhoria deve ter maior impacto.

Outros setores também serviram como base para o desenvolvimento do estudo como o setor do PCP (planejamento e controle da produção) ligado diretamente na fabricação e subsequente os setores de desenvolvimento de novos produtos (embalagens e matéria prima) e a engenharia, os quais necessitam de compras de diversos suprimentos. Neste sentido Bowersox, Cooper, e Closs (2006), citam que:

A questão primordial relativa a habilidade de uma organização em participar na colaboração da cadeia de suprimentos, é a de quanto de envolvimento interno em uma empresa participante será o necessário para que se possa alcançar o sucesso da colaboração dentro da cadeia de suprimentos. E assim os exemplos mais comuns refletem a integração de processos interorganizacionais envolvendo compras e produção, ou marketing e produção. Existindo este elo, os processos se tornam mais confiáveis em suas execuções.

Serão aplicados os métodos de pesquisas qualitativas que envolvem conceitos sobre o tema, descritivos (abrangendo todas as formas atuais de

processos na organização) e bibliográficos expostas em livros, artigos, e revistas para compor todas as informações que iram viabilizar e fazer parte deste projeto. Para Vieira e Zounain (2006)

A pesquisa qualitativa tem sido mais utilizada em alguns campos específicos de investigação nas ciências sociais, e ainda pode ser definida como a que se fundamenta principalmente nas análises qualitativas, que se caracteriza pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados, para que a pesquisa se torne consistente se faz necessário que a questão de pesquisa esteja muito bem definida. Neste mesmo sentido Flick (2011, p. 10), define que:

- A pesquisa qualitativa parte da ideia de que os métodos e a teoria devem ser adequados àquilo que se estuda. Se os métodos existentes não se ajustam a uma determinada questão ou a um campo concreto, eles serão adaptados ou novos métodos e novas abordagens serão desenvolvidas.

Em conjunto com a pesquisa qualitativa, existe a pesquisa descritiva a qual pode se ter em detalhes todos os fatores que se gera alguma situação ou fato de problema, na visão de Cooper e Schindler (2003):

Os estudos descritivos buscam respostas para as perguntas: quem, o que, quando, onde e algumas vezes como. O pesquisador busca descrever o assunto, em geral criando um perfil de um grupo de problemas pessoas ou até mesmo eventos, ainda diz que tais estudos podem envolver a coleta de dados e a criação da distribuição de números de vezes em que o pesquisador observa um único evento e também uma característica.

Para aprofundamento do assunto a pesquisa bibliográfica fecha o ciclo do projeto, sendo assim Rampazzo (2005, p.53) diz que:

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas (em livros, revistas etc.). Pode ser realizada independentemente, ou com parte de outros tipos de pesquisa. Qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige uma pesquisa bibliográfica previa, quer para o levantamento da situação da questão, quer para fundamentação teórica, ou ainda justificar os limites e contribuições da própria pesquisa.

A pesquisa bibliográfica fará parte da construção efetiva e correta do projeto, ou seja, irá referenciar sobre temas e assuntos correlacionados ao problema de

pesquisa, de forma exploratória a fim de tornar o estudo consistente nas informações transmitidas.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico serão apresentados os conceitos principais que envolvem a cadeia de suprimentos, compras, logística, administração de materiais e planejamento de seus recursos, com referencia as suas atribuições perante a organização.

3.1 A importância do Setor de Compras

O setor de compras é considerado um dos mais importantes para a organização, uma vez que o comprador tem em suas mãos o poder da negociação e assim tornar os negócios da empresa mais lucrativos. Segundo Campos (2010):

A utilização da redução de custo como estratégia de vantagem competitiva pode ser aplicada em qualquer etapa da cadeia, ou seja, na atividade de compra, transporte, recebimento, armazenagem, produção e venda. A redução de custo obtida nestas etapas pode tornar o produto mais competitivo, sendo este o poder da materialização da vantagem competitiva.

Toda cadeia de suprimentos passa por um ciclo desde o pedido feito pelo comprador até a sua entrega final na Indústria, sendo assim este ciclo devera ser estabelecido de forma estratégica e eficaz para a organização.

Segundo Ballou (2006), o setor de compras ocupa posição de destaque na maioria das organizações, tal índice que representa em geral de 40 a 60% do valor final das vendas de qualquer produto.

Neste sentido Costa (2002), cada aquisição de compra feita pela empresa devera conter o seu histórico e comprovada por vários documentos, os quais devem ser incorporados aos processos, todos estes procedimentos facilitam a rastreabilidade dos materiais adquiridos gerando uma fonte de informação eficaz.

A rastreabilidade dos processos se torna de caráter fundamental para a empresa, seja por forma de arquivo eletrônico ou até mesmo físico. As organizações que possuem este processo se tornam respaldadas em caráter de auditorias ou até

mesmo para comprovar a sua idoneidade nos negócios, sendo este controle outro fator que potencializa a ideia do projeto.

Além da importância de uma boa negociação em relação à parte financeira, nota-se ainda que o bom relacionamento entre os fornecedores e compradores também se gera maior confiabilidade para o cumprimento dos prazos, contratos e regras estabelecidas para o fornecimento dos suprimentos, isto independentemente do ramo o qual a empresa está inserida. E assim Macohin (2012, p. 07) cita:

A área de compras exerce importância relativa, dependendo das características e objetivos que a que se propõe. Não podemos comparar o departamento de compras da área administrativa, com o departamento de compras da área de operações, seja em uma grande montadora de automotiva, ou em uma pequena empresa gráfica. O bom desempenho dessa área depende fundamentalmente de sua organização, boa estruturação e poder de negociação.

Neste sentido pode-se notar que o relacionamento Interorganizacional é importante nas empresas sendo aliado aos departamentos e as suas estruturas as quais estão inseridas.

3.1.2 Regras e Estruturação nos Departamentos das Organizações

Pode-se observar que as regras nos departamentos das organizações além de trazer os benefícios de padronizar e estabelecer os processos para o setor onde tudo poderá ocorrer de maneira lógica, seguindo o fluxo correto e respeitando os procedimentos, também será possível proceder com melhores negociações e redução de custos e ainda apresentar indicadores de desempenho da área. Segundo Porter (2004, p.128)

Do ponto de vista estratégico, é aconselhável comprar de fornecedores que irão manter ou melhorar sua posição competitiva em termos de produtos e serviços. Esse favor assegura que a empresa compre insumos de qualidade/custo adequados ou superiores de modo a assegurar sua própria competitividade. De modo similar, a escolha de fornecedores que continuarão em condições de atender às necessidades da empresa minimizará os custos de troca de fornecedores.

E assim o fator da estrutura dentro da organização também possui seu destaque para os processos.

A estrutura organizacional pode ser definida conforme cita Vasconcelos e Hemsley (1997), sendo resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, os afazeres desde os níveis mais baixos até ao topo da administração sendo que as pessoas realizam as atividades e exercem suas autoridades de forma que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Todos os colaboradores devem seguir a premissa do quanto é importante um setor estruturado, organizado e que segue padrões normativos para realização das suas atividades e assim tornar a empresa mais competitiva em seus negócios.

A liderança é outro fator influenciador para a organização e seus resultados. Segundo Correa (2009 p.331):

Os melhores exemplos de experiências práticas em inteligência competitiva acontecem quando a liderança da organização determina as diretrizes da área. Enquanto o presidente da empresa não estiver utilizando os insumos e resultados de inteligência competitiva, a área ainda não se estabeleceu.

Pode se observar que a estrutura organizacional, envolvida aos níveis hierárquicos, colaboradores, fornecedores, e todos os setores que compõe a organização, possui participação de caráter fundamental para que se alcance o objetivo desejado. Segundo Chiavenato (2004, p.127)

Cada organização deve ser considerada sob o ponto de vista de eficácia e eficiência, simultaneamente. Eficácia é a medida do alcance de resultados, enquanto eficiência é a medida da utilização dos recursos neste processo. Em termos econômicos, a eficácia da empresa refere-se a sua capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade por meio de suprimentos de produtos, (bens ou serviços), enquanto a eficiência é uma relação técnica entre custos e benefícios, ou seja, uma relação entre os recursos aplicados e o produto final obtido: é a razão entre o esforço e resultado, entre despesa e receita, entre custo e benefício.

A eficiência e a eficácia são aliadas nas organizações, uma não pode substituir a outra porem uma completa a outra e assim os resultados positivos tendem a ser cada vez maiores para todas as circunstancias.

No mesmo raciocínio de estrutura, Siqueira (2005), cita que:

Para não se perder o aprendizado adquirido nas realizações das tarefas diárias ou mensais, em projetos já finalizados ou até mesmo em processos desenvolvidos, se faz necessário o registro ou documentação destes atos e alinhar o compartilhamento das informações, sugerir melhorias para os projetos futuros e

ainda deixar modelos em evidencia e atualizados afim de servir como fonte de conhecimento para os demais colaboradores.

O arquivo de documentações seja esta via física ou virtual se torna indispensável para a organização, que terá como um norte todos os processos parametrizados e ainda contendo informações as quais ficaram armazenados como históricos de processos otimizando na estruturação de novos processos. Podemos visualizar os processos de compras conforme cita: Marques e Oda (2012, p. 89):

O processo de compras segue um conjunto de tramites que deveram ser documentados, registrados e arquivados para consulta no futuro, este processo visa assegurar a execução das tarefas de forma transparente e ética. E ainda Oda (2012, p.89) diz:

Recepção e conferencia das requisições de materiais:

É um formulário que informa o conteúdo de um pedido de compra e tem como principal objetivo facilitar a conferencia dos materiais recebidos do fornecedor.

Identificação dos fornecedores:

É um formulário utilizado em visitas técnicas aos fornecedores e informa os processos de fabricação, de capacidade de produção por período (hora, dia, semana) e outras informações que podem ser relevantes no momento da compra.

Recepção analise e comparação das cotações:

Formulário utilizado para registrar as informações prestadas pelos fornecedores documenta o processo de compra e facilita a identificação da melhor oferta, utilizando para cotações de produtos com menor escala e ou menor valor, normalmente em consultas telefônicas.

Pode se observar que fazem parte de todo conjunto de compras os procedimentos e se tronam parte chave para que as negociações sejam feitas de maneiras efetivas e possam agregar lucro aos negócios e maior competitividade perante aos seus concorrentes. E assim Fernandes (2010), Diz:

Todas as pessoas vivem em meio às negociações umas com as outras, ainda há quem diga que o ser humano começa a negociar partir do momento em que nasce. Quando o negociador não tem claro para si o que é o ato de negociar, ele ficara sujeito ao inesperado das circunstancias, ou ira negociar com base no instinto. Em qualquer situação, todo ser humano sabe agir ou se virar instintivamente mas isto acaba sendo ruim para a negociação como um todo, é por este motivo que os negociadores deveram ter controle das mais diversas circunstancias de acordo com os seus interesses e assim tornar os negócios mais atrativos e viveis para a organização .

Em complemento, Fernandes (2010, p.28), ainda cita:

Negociação é uma relação entre pessoas com o objetivo de obter acordo que seja bom para ambas as partes. Sim pessoas estarão se relacionando e, como diz a definição clássica, não existe muito ócio nesta relação. Esse relacionamento temporário que pode variar de minutos até anos, tem um objetivo; o objetivo macro de toda a negociação.

As negociações de sucesso envolvem tanto a parte da inteligência do negociador quanto a do vendedor e neste jogo de ganha x ganha ambos tendem a analisar a melhor maneira para alcançar os objetivos finais.

Assim Martinelli (2002) diz que: A negociação é um processo bilateral, envolvendo duas partes e com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta. Ainda é notório que existe um fator fundamental neste processo de comunicação em especial para as negociações, ou seja, este é o fator pelo qual devera ser uma tratativa bilateral satisfazendo os dois lados que se envolvem, pois ambos estarão sempre transmitindo alguma mensagem no caso o emissor, enquanto o outro lado estará recebendo as informações e este sendo o receptor.

3.1.3 Processos e Procedimentos

Além das negociações, os processos e procedimentos são fundamentais dentro dos setores/departamentos das organizações, assim como o entendimento pelo colaborar de suas atividades, quando a empresa não possui processos os tramites legais podem se perder e a partir desta premissa, o erro poderá se tornar comum afetando todo o ciclo de negócios.

Para Rezende (2003), a modelagem de todos os processos ou a formalização dos procedimentos operacionais da organização é a descrição com detalhes da elaboração e comercialização de produtos ou serviços que correspondem aos seus negócios ou atividade da organização. Tudo esta relacionada com a competência essencial ou núcleo da organização, em outras palavras, com o seu segredo de negócios e atividade a qual se enquadra.

Nesse mesmo sentido ainda Rezende (2008, p.51), afirma que:

Os procedimentos operacionais são necessários para execução de qualquer atividade, projeto ou sistema na organização. Eles antecedem ou sucedem a atividade principal, interligando lógica e fisicamente as tarefas envolvidas

no ciclo de funcionamento. Para a sua documentação é recomendado o uso de simbologias de diagramas, de fluxogramas ou da descrição narrativa de processos ou procedimentos. Também podem ser utilizadas as linguagens naturais estruturadas, tais como: português estruturado; português logicamente compacto.

Sendo assim a implementação de processos nas rotinas dos setores das mais diversas organizações, tendem a por ordem na empresa como um todo. Moraes (2010) esclarece que:

Os procedimentos e as instruções deveram ser elaborados estabelecendo controles e ao mesmo tempo definindo os resultados o qual se pretende alcançar. Este critério de desempenho pode incluir a eficiências dos equipamentos disponíveis na organização, parâmetros ambientais estabelecidos em requisitos legais ou em diferentes requisitos subscritos pela organização. Moraes (2010, p 338) enfatiza:

Os procedimentos podem ser criados pela própria organização, mas podem ser o processo pelo qual ela deseje que seus fornecedores e distribuidores atinjam o controle. A avaliação da conformidade no atendimento a esses requisitos devera ser monitorada periodicamente por meio de auditorias e inspeções, nas suas atividades e naquelas realizadas por terceiros.

Podemos observar a importância dos processos e procedimentos expressada pelos autores, bem como os resultados que podem ser alcançados quando os setores seguem um parâmetro para desenvolver as suas atividades rotineiras.

3.1.4 Processos Logísticos e Suprimentos

Outro fator relevante nas negociações de compras são os processos logístico de transporte sendo um fator indispensável para mensurar na cadeia de suprimentos, esta etapa acontece após a compra efetivada, e vai caracterizar a maneira pela qual a empresa receberá o material e para isto existe todo um processo. Conforme Campos (2010):

A logística de suprimentos abrange um conjunto de atividades, tais como: a compra, o transporte e o recebimento de materiais. Se estas atividades forem desempenhadas de tal forma que o material seja entregue no momento exato em que a empresa ira fazer o seu uso, logo se reduz custos com o armazenamento em

termos de nível de estoque, espaço físico e também pessoal. Ainda Campos (2010, p.177) diz:

O perfil de um comprador reativo é geralmente verificado quando ele somente reage a uma solicitação de compras emitida por um setor ou departamento. A partir daí ele vai fazer as cotações, a compra e a entrega do produto ao cliente interno. Por outro lado, um comprador com perfil mais atualizado se caracteriza pela antecipação às demandas internas. Para isto ele deve percorrer de forma sistemática os outros setores e departamentos da empresa visando conhecer a sua cultura, suas rotinas, equipamentos e outros. Isso permite identificar futuras demandas, podendo desta forma se antecipar a elas.

Quando existe uma antecipação de pedido ou até mesmo uma forma de se programar para as compras da organização o processo em geral se torna mais favorável ao comprador e a suas possibilidades de ganhos, o autor exemplifica que o comprar que ao invés da reação tem a antecipação, não fica volátil a grandes surpresas. A partir desta antecipação o comprador poderá traçar estratégias logísticas para otimizar ainda mais as suas negociações.

Para Gomes e Ribeiro (2004), ao inserir a logística em seus negócios, o empresário deve ter o conhecimento prévio de outras três etapas importantes: suprimento, a fim de obter matéria-prima na quantidade exata sem desperdícios ou faltas. Administração de produção, definindo o quanto se devera produzir, e por fim a satisfação do cliente, oferecendo a ele, um produto de qualidade superior, como também melhor custos, além de todo o suporte necessário para as suas necessidades de informação.

No mesmo sentido Ballou (2030) explica que: quando a empresa esta inserida numa economia de alto nível, a gestão eficaz das atividades logísticas é vital para o seu bom desempenho. Os mercados são muitas vezes de âmbito nacional ou internacional, mesmo que a produção se concentre em pontos ou locais relativamente escassos. As atividades logísticas são os meios quais fazem a ligação entre locais de produção e mercados separados por tempo e distâncias.

Desta forma a logística não se limita em simplesmente fazer o elo de ligação entre os materiais usados para industrialização nas empresas, mas também é responsável por toda cadeia que movimenta estes insumos, abrangendo as informações que estão ao seu meio de percurso.

Ballou (2006, p.27) define a logística como:

Processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto consumo com o propósito de atender as exigências dos clientes.

Ambas as explicações mostram que a logística passa a assumir e a fazer parte dos procedimentos e processos da organização e se transforma uma aliada de força para as necessidades da empresa no que tange a cadeia de suprimentos.

Conforme Fernandes (2012), Para a logística ser considerada eficiente, devera apresentar a sua capacidade em disponibilizar bens e recursos, que possam comprovar a sua capacidade de ser efetiva e que consiga alcançar os resultados pretendidos pela empresa, contudo não basta seguir realizar a aquisição seguida de armazenagem e posteriormente a entrega. Muitas vezes o resultado que se espera é que em todas as etapas a logística comprove a sua eficácia. O cliente não quer apenas receber o seu produto, ele quer na hora marcada e sem avarias ou defeitos. Fernandes (2012, p. 16), ainda define:

Quando o consumidor ou comprador (representando organizações) busca a aquisição de um produto, ele espera deste soluções para os seus problemas. Isso indica um aumento significativo do nível de exigência dos clientes expondo o produto a critérios competitivos.

Ao contratar os serviços logísticos a empresa busca a eficiência das agencias bem como de todos os envolvidos nos processos e para que ocorra de forma que atenda as expectativas organizacionais a cadeia de suprimentos devera ser e ter todo o fluxo de como, quando e por onde deveram ser realizadas as etapas dos processos, sempre com a visão de garantir a realização adequada de todo o ciclo logístico.

A logística tem outro fator de relevância para área de compras pois o custo final do produto sofre influencia deste processo também.

Para Buller (2012), a logística não é responsável pela politica de preços da organização, porem os seus custos são representados e costumam influenciar os preços em vista da localidade que o cliente se encontra, geograficamente falando e a organização deve proceder com a analise da compensação de custos, ao controle

gerencial e a definição de sua forma de alocação nos processos relacionados à logística. No mesma sequencia Buller (2012, p.83) afirma:

Os custos de estoque e os custos de transporte apresentam comportamentos opostos e a medida que se aumentam, o custo total sobe. O ponto de equilíbrio custo-serviço ocorre quando a soma do custo de estoques e de transporte é a menor.

Tal fator relacionado ao custo final do produto é refletido diretamente para os processos logísticos as quais se enquadram os materiais adquiridos pelo comprador, pode-se observar que os autores referenciam os custos dos produtos que sofrem alterações devido a necessidade de todo estes processos, no entanto saber negociar a logística também fara parte da rotina de compras, alinhado com as necessidades das empresa e minimizando sempre os custo extras como por exemplo a estocagem.

3.1.5 A administração dos Recursos de Materiais e Sistema de Informação Gerencial.

A administração dos recursos de materiais servem para que as organizações gerencie os seus custos e que se façam os controles adequados, desta maneira Razzolini Filho (2012), cita:

A administração de materiais implica em um gerenciamento dos recursos a disposição de uma determinada organização para atingir os objetivos estabelecidos. Contudo, não são todos os recursos que são objetos do gerenciamento pela atuação da administração de materiais propriamente ditos e os relacionados com o patrimônio é que são objetos de preocupação da área de materiais. A administração de materiais se torna o conjunto de regras, ou normas que visam ordenar os processos organizacionais com os suprimentos a disposição da organização, com produtividade e também a eficiência, de forma a atingir os objetivos preestabelecidos na empresa. e assim Razzolini Filho (2012) p.32) afirma que :

O papel da administração de materiais e do patrimônio é zelar por tais recursos, gerindo-os de forma a garantir sua utilização racionalmente para permitir que se atinjam os objetivos organizacionais de maximização dos resultados (lucro).

Aliado ao gerenciamento de materiais as empresas costumam informatizar os seus negócios e para isto o (SIG) Sistema de Informação Gerencial, se torna bastante importante nesta junção de recursos.

Desta maneira, Marques e Oda (2012), informa que: as partes componentes de um sistema podem ser consideradas subsistemas, ou seja cada uma com os seus objetivos mais específicos, podendo ser subdivididos, e assim o sistema é um conjunto de partes que se interagem e que interdependem uma das outras. Os sistemas informatizados abrangem algumas funções e processos bem como a sua total integração conforme Marques e Oda (2012, p32) mostra:

Função comercial – informatização de processos de relacionamentos com os clientes em geral, apoiando ações de marketing merchandising e divulgação, bem como as vendas e entregas de produtos e serviços com o pós-venda para a fidelização dos consumidores/clientes.

Função suprimentos e Logística - sistemas desta área abrangem as tarefas de compras de insumos e serviços, controles de estoques e componentes, matérias primas e insumos, com a logística integrada de movimentação e armazenamento dos mesmos.

No mesmo sentido Paim ...[et al.], (2009), cita que: existe uma grande difusão dos sistemas integrados de gestão (SIG) do tipo ERP. E estes sistemas tem se integrado mais e mais à cadeia. Toda esta integração se torna a ponte de ligação fundamental de ligação e integração dos processos de negócios entre organizações distintas, e ainda o objetivo dos SIGs é tornar possível a gestão global da empresa, realizando o ERP (Enterprise Resource Planning) e procurando gerir toda a cadeia de suprimentos (Supply Chain), o relacionamento com todos os seus clientes e desenvolvimento de produtos e serviços.

Os autores enfatizam a importância dos SIGs em conjunto com a logística, a empresa que possui o sistema em bom funcionamento tem os seus recursos otimizados e ainda conta com informações precisas e seguras sobre os aspectos de gestão e de execução de tarefas rotineiras seja qual for o seu nicho de mercado.

Ainda Paim... [et al.], (2009), informa que alguns sistemas de gestão integrado de maior porte/complexidade apresentam suas funcionalidades organizadas por processos. É possível configurar diversas tabelas acessando-as através dos processos dos quais fazem parte. Por exemplo, a atividade de dar entrada em um item externo no estoque de matéria-prima de uma indústria pode ser parametrizada

através do processo geral de compra de insumos que, eventualmente podem fazer parte do processo de gestão de materiais (ordens de compra).

A integração dos sistemas na organização torna as atividades mais precisas e assertivas, ou seja, esta integração é o elo que irá construir suporte para diversas áreas da organização, no processo de junção das informações e distribuição dos dados que nelas são armazenados, auxiliando as tomadas de decisões em sentido amplo.

Segundo Slak...[et al.], (2008, p.235):

Todo gerenciamento da cadeia de suprimentos compartilha um objetivo central em comum – satisfazer o cliente final. Todas as etapas numa cadeia devem eventualmente incluir a consideração do cliente final. Não importa o quanto uma operação individual esteja longe do cliente final. Quando um cliente decide comprar, ele ou ela desencadeia uma ação por toda a cadeia. Todos os negócios na cadeia de suprimentos passam uma parte do dinheiro daquele cliente final para outro, cada um retendo uma margem do valor que adicionou.

E assim a gestão da cadeia de suprimentos, tem como foco principal fazer a integração desde o momento da compra no fornecedor até a sua entrega na indústria, todo processo logístico fica em evidência e o quanto é importante os seus processos quando se trata da cadeia de suprimentos de materiais.

3.1.6 Compras e Estoques de Segurança.

Para as organizações o momento da compra é aquele em que se faz a necessidade do pedido de insumos para a sua unidade produtiva, sendo assim os estoques deveriam ser adequados ao ponto de não faltar insumos até a sua reposição. Conforme Vollmann...[et al.], (2005):

O estoque de segurança, fornece proteção para a indústria, contra irregularidades ou incertezas na demanda ou suprimento de um determinado item, ou seja, quando a demanda excede ao que é previsto ou quando o tempo de reposição é mais longo do que o esperado. O estoque de segurança respalda a empresa em suprir as necessidades de insumos produtivos, não deixando a linha produtiva parada. O estoque de segurança deve ser analisado com cautela, pois material parado gera custo e precisa ter o seu giro corretamente. Por outro lado existe a possibilidade do estoque por antecipação, este é mais direcionado para

produtos de sazonalidade e que tenha padrão de demanda uniforme. No entanto este tipo de estoque por antecipação é zerado na produção sazonal e consumido no seu período de pico de demanda, e assim funciona para cada ciclo sazonal.

Ainda Vollmann...[et al.], (2005, p.157) afirma:

Quando não há incertezas na taxa de demanda ou prazo de entrega de um item, o estoque de segurança não é necessário e a determinação do ponto de pedido é fácil. Por exemplo, se for considerado que a taxa de demanda da televisão estêreo de 14 polegadas seja exatamente cinco unidades por dia e que o tempo do pedido se já exatamente um dia, um ponto de pedido seja exatamente um dia, um ponto de pedido de cinco unidades fornece estoque suficiente para cobrir a demanda até que o pedido de reposição seja recebido.

Em paralelo aos estoques, as empresas possuem também os seus custos conforme cita Fusco (2005):

Todos os custos relacionados ao estoque podem ser classificados em grupos sendo: custo do pedido, custo de armazenagem, e os custos totais. Os custos do pedido incluem os custos fixos administrativos incorporados no momento que se efetua e recebe o pedido, que são os custos de preencher o pedido de compra, de processar o serviço burocrático de verificação de inspeção etc. para os custos de armazenagens, são os custos variáveis por unidade mantida em estoques durante o pedido determinado de tempo. Estes incluem a estocagem, custo de seguro, custo de deterioração ou obsolescência. E por fim os custos totais que são formados pelo somatório dos custos do pedido e do custo de armazenagem.

O estoque dos suprimentos pode ser programado conforme as necessidades da empresa, os autores exemplificam que um estoque programado pode elevar o nível de produção da empresa, não deixando baixar os seus produtos finalizados/produzidos, e assim eleva a sua total capacidade não deixando a linha produtiva parada.

3.1.7 Planejamento de Recursos de Materiais

Outro sistema que possui um grau de importância notório diretamente ligado a questão produtiva, é o MRP (planejamento das necessidades de materiais) conforme cita Slak...[et al.] (2008, p.365)

O planejamento das necessidades de material MRP, é uma abordagem que calcula quantas peças ou materiais de diferentes tipos são necessários e em que momento eles serão necessários. Isso requer arquivos de dados que, quando o programa MRP é rodado, podem ser verificados e atualizados. Os arquivos se relacionam uns com os outros. As primeiras entradas do MRP são os pedidos de clientes e a previsão da demanda. O MRP executa seus cálculos baseados na combinação dessas duas partes da demanda futura. Todas as outras necessidades são deduzidas e dependentes dessa informação de demanda.

O autor Slak...[et al.] (2008), ainda explana que, o programa mestre de produção MPS, é o principal indicador do planejamento das necessidades de material e contém a informação da quantidade e do momento dos produtos finais a serem feitos. Ele direciona todas as atividades relacionadas a produção e de suprimentos que serão feitos em conjunto para que seja formado os produtos finais. Este também é a base do planejamento no geral e mostra o quanto de mão de obra será utilizada na produção, equipamentos, além de determinar a provisão de materiais e de dinheiro.

No mesmo sentido Garcia...[et al.] (2006) relata que:

O objetivo principal do MRP, é respeitar as datas de entregas dos pedidos com o mínimo de estoque possível, planejando a execução de compras e produção somente quando necessário, o sistema foi desenvolvido para lidar em conjunto com a manufatura multi estágios das indústrias, e são caracterizados pela estruturas de produtos com diversos níveis, sendo separados itens de demanda independente de itens demanda dependentes. Ainda Garcia...[et al.](2006, p. 120) explica:

Itens de demanda independente são aqueles cujo consumo não é função do consumo de nenhum outro item. Esse é o caso de produtos acabados, cuja a demanda é o próprio volume de distribuição/vendas. Já os itens de demanda dependente são aqueles cujo consumo é função do consumo de algum outro item, como é o caso de semiacabados e componentes.

Desta forma é ressaltada a importância do Sistema MRP e do conhecimento dos processos em relação às necessidades de compras.

Neste sentido Caxito (2008), informa que o sistema de gestão da produção, são sistemas que auxiliam os gestores de produção na sua busca constante pela eficiência. Ainda Caxito (2008, p.95) exemplifica:

Também conhecidos como sistemas de planejamento e controle da produção, são utilizados para:

- Planejar as necessidades de investimento em capacidade, para que a empresa atenda a demanda de mercado.

- Planejar a compra dos materiais de forma a manter o processo de produção funcionando evitando paradas que possam prejudicar os objetivos da empresa;
- Planejar os níveis de estoque, garantindo os menores custos de produção e evitando o acúmulo de estoques desnecessários;
- Programar atividades de produção para atender os pedidos dos clientes no momento certo;
- Controlar a utilização dos recursos humanos, equipamentos, materiais e ordens de produção;
- Identificar a necessidade de replanejamento de atividades quando preciso;
- Disponibilizar dados, informações e análises a respeito das atividades físicas e financeiras da produção.

Assim o planejamento se torna um poderoso aliado para o sistema produtivo da empresa, o que reflete a diminuição do custo dos estoques que existem a partir do pedido emitido pelo comprador, de forma geral a empresa com o sistema integrado de planejamento de necessidades de materiais se respalda das premissas e assim tende a otimizar os seus ganhos, produtivos e financeiros.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico serão explorados os processos dos departamentos que trabalham em conjunto com o setor de compras, conceituando as suas atividades rotineiras na empresa bem como seus processos que estão diretamente ligados ao setor de compras.

Os setores do PPCP, Desenvolvimento de novos produtos, Qualidade, Recebimento de materiais, e Suprimentos (Compras), estão sempre em comunicação e precisam de informações uns dos outros, em meio a este panorama todas e qualquer alteração na estrutura seja ela em datas, quantidades ou especificações técnicas deveram ser compartilhadas com os envolvidos afim de minimizar ao máximo os possíveis erros em alguma parte do processo.

A análise dos dados será feita através do indicador de um item de embalagem o qual possui um fluxo de compra regular em doze meses, apresentando de forma logica e coerente um correto procedimento para sua compra programada, bem como um panorama de negociação apresentando a nova proposta de procedimentos para as negociações, e assim viabilizar este estudo.

4.1 Processos do setor de desenvolvimento de Produtos

O setor de desenvolvimento de produtos é essencial para a empresa, pois é através dele que são lançados novos produtos que garantem o fluxo de novos negócios e novas oportunidades no mercado de atuação.

A Vicenza cosméticos possui em seu setor de desenvolvimento profissionais especializados para atender as necessidades da empresa. Suas atividades consistem em desenvolver novos produtos, programar lançamentos e também inovar os produtos de linha a fim de mantê-los sempre em posição de destaque para os consumidores.

Lançamento de novos produtos: a área de desenvolvimento recebe do setor de análise mercadológico, as novas tendências e os lançamentos que os concorrentes estão prestes a estrear no mercado, bem como os novos desejos dos consumidores, e a partir desta informação o gestor área de desenvolvimento juntamente com o gestor a área de perfumaria fazem os levantamentos sobre as opções para posicionar um novo lançamento da Vicenza.

Uma vez definido o produto, começa as suas definições físicas como formatos de embalagens, decorações que serão utilizadas, acabamentos especiais etc. a partir deste momento os designers irão desenvolver a imagem do novo item atendendo todos os requisitos a que se propõe o produto.

Para os itens que já estão em linha, porém que precisam de uma atualização visual, bem como uma nova formulação em seus componentes de ativos cosméticos, também se faz todos os processos acima listados e o mesmo entra em um processo de mudança ou também chamado de relançamento produto, ao serem novamente reconsiderados em uma novo propósito de reposicionamento se faz necessário devido ao seu baixo giro de estoque ou até mesmo para otimizar a sua formulação.

Estes processos ao chegar à parte final onde já estão definidos, os tipos de embalagens, matéria prima, e demais insumos necessitados em sua produção, são direcionados uma ficha técnica para o setor de compras com a solicitação de orçamento para que possam levantar os custos do projeto bem como alinhar a quantidade de produto que será comprado para compor o estoque.

Após as análises dos valores de todos os insumos, para a solicitação efetiva das compras dos insumos necessários para sua produção, o setor de

desenvolvimento formaliza para o setor do PPCP a sua necessidades e este por sua vez ira solicitar ao setor de compras.

4.1.2 Processos do setor de Demanda

O setor de demanda é responsável por indicar o quanto de produto devera ser produzido para ser inserido no mercado, é usado além das informações de mercado, bases estatísticas que também iram servir como base para a tomada de decisão, para que ocorra o estudo de maneira adequada e logica, são realizados estudos e analises que se desdobram da seguinte maneira:

Itens de linha: para os produtos que já estão em vendas no catálogo, todos os meses antes do lançamento do catalogo de produtos, são feitos os levantamentos de quanto foi consumido do produto e através desta margem se faz uma projeção para nova produção.

Lançamento de novo produto: o estudo é realizado através da parceria como setor de desenvolvimento de novos produtos que ira informar sobre a nova tendência e com base nesta informação e também de outras fontes sobre o consumidor é feito todo um levantamento, com base na estatística e assim se identifica um numero o qual irá representar este lançamento.

Em ambos os casos sempre é estudado com á máxima atenção para que este numero a ser lançado ou produzido, não seja superior ao que realmente vai ser consumido para que a empresa não possa ter grandes prejuízos no caso da não aceitação do produto pelo mercado.

Após todas estas analises o setor de demanda ira informar ao PPCP, a necessidade de produção em números para que a partir desta informação sejam providenciados todos os insumos necessários para iniciar o processo fabril.

4.1.3 Processos do setor de PPCP (Planejamento, Programação e Controle da Produção)

O Planejamento, Programação e Controle da produção, é o setor responsável por produzir todos os itens na unidade fabril da Vicenza Cosméticos, é através dele que são solicitados os insumos produtivos de matéria prima, os insumos de

embalagens para os materiais, ou seja, este setor de destaque dentro da companhia, pois se o produto não entrar na linha de produção, poderá afetar diretamente as vendas e assim alterar o fluxo financeiro da empresa.

O PPCP possui ligação direta com outros setores e depende de suas informações para dar início na produção, precisa da informação da demanda, para levantar as quantidades de insumos necessários para produção, é dependente também do setor de suprimentos o qual é responsável pelas compras dos insumos produtivos, e deve se reportar ao comercial com datas programadas de entregas de materiais acabados, para que este possa colocar em venda.

Mensalmente é disponibilizado ao setor de compras o MRP (Material Resource Planning), Planejamento de Recursos de materiais, uma planilha que informa todos os itens necessários para a produção dos produtos, nesta solicitação o sistema informa ao comprador os códigos dos itens, embalagens e matéria prima, datas em que os insumos deveram ser entregues, também informa o ultimo fornecedor o qual foi feita a compra entre outros dados.

Ao colocar o pedido no fornecedor, este mesmo fica atrelado diretamente com o sistema da produção que ira guardar a data de chegada para então começar a preparar os maquinários, através do MRP, e assim o comprador pode se fazer o acompanhamento de compras alterar as datas de entrega de materiais e conferir o pedido e todas estas alterações são disponibilizadas para visualização no setor do PPCP.

Para toda e qualquer produção na Vicenza, são necessários estas programações, uma vez iniciado o processo de compras dos insumos, a linha produtiva começa a preparação com todo quadro de colaboradores da linha fabril para atender a requisição, a mão de obra utilizada em paralelo aos maquinários, a área de qualidade é informada sobre um novo lote que será produzido para se fazer o acompanhamento, e assim fecha o ciclo do setor de produção que a partir do lote pronto o disponibiliza para o estoque da fabrica.

4.1.4 Processos do setor de recebimento de materiais

Diariamente são recebidos diversos insumos, embalagens, matéria prima neste setor. Igualmente os demais setores, o recebimento se torna um aliado aos

demaís departamentos da organização. No recebimento o operador deve ficar atento a todas as informações do produto o qual esta recepcionando.

Todos os itens comprados são efetivados com seus devidos códigos, formas de pagamentos, tipos de embalagens para o seu devido acondicionamento etc. ao receber o material é feito uma verificação primeiramente na nota fiscal, se a mesma possui ordem de compra no sistema, e após é checado a carga em si, para cada insumo o processo é diferenciado o recebimento na seguinte formatação.

Material de Embalagem: todas as embalagens deveram vir em caixas identificadas, sem sujeiras interna ou externa, devera conter o laudo de integridade do material, não devera ter contaminações e deveram estar acondicionados de forma que não danifiquem o material.

Matéria prima: para as matérias primas, as embalagens de transporte também deveram conter o laudo técnico, todas deveram ter o prazo de validade dentro do solicitado. Os materiais deverão ser devidamente acondicionados em embalagens de acordo com a característica do produto (sacaria, tambor etc.) e depois paletizados e estrechados, de acordo com procedimento exigido pela ANVISA, (Agencia Nacional de Vigilância Sanitária)

Insumos não Produtivos: Todos deveram ser entregues conforme a especificação do comprador, todos os itens deveram ser entregues em embalagens especificas e identificadas. Toda a responsabilidade de entregar os insumos na melhor condição fica em responsabilidade do fornecedor.

Todo e qualquer material que ao chegar no setor de recebimento não estiverem de acordo com as especificações acima mencionadas ficam assim suscetíveis a sua devolução para que o fornecedor reenvie da forma adequada.

Após o recebimento do material a área de qualidade faz todas as suas analises para a partir disto ser feita a entrada nos estoques ou serem direcionadas aos seus solicitantes.

4.1.5 Processos do setor da qualidade

O setor de qualidade é responsável pela analise de todos os materiais produtivos divididos em Matéria prima Embalagens. Quando o setor de recebimento finaliza a sua operação de recepção dos materiais ele direciona o mesmo para o

setor de qualidade e este fica responsável para efetuar todas as análises que correspondem a cada tipo de material.

Análise de Embalagens: o material deverá conter o laudo de integridade, documento anexo a nota fiscal, que consta informações da carga, medidas adotadas em seu manuseio e certificações de garantia, as embalagens são examinadas primeiramente no visual, são constatados a questão da limpeza e acondicionamento de forma correta, é verificado também os dimensionais cores especificadas etc. e a partir desta análise as embalagens são direcionadas para os testes microbiológicos e a partir desta etapa todos os requisitos com resultados satisfatórios, são autorizados a darem a sequência em seu destino, estoque ou diretamente na linha produtiva.

Análise de Matéria prima: são realizadas todas as inspeções quanto às embalagens, se as mesmas não possuem rasgos no caso da sacaria, para os tambores se não possuem danificações etc., é feita uma nova conferência do prazo de validade e a partir desta análise, o material também é direcionado para o setor microbiológico que fará toda a inspeção necessária e avaliação. Após liberado o material segue para o estoque.

Quando um determinado material é rejeitado pelo setor da qualidade ou pelos testes microbiológicos, é informado ao fornecedor sob um documento de não conformidade explicando o erro e o motivo deste material não ser aceito, e o fornecedor deve por sua vez coletar este material e reenviar um novo lote conforme especificação inicial detalhada na ordem de compra pelo comprador.

4.1.6 Processos do setor de Compras

O Setor de compras da Vicenza atende as solicitações de suprimentos da empresa em geral, que são divididas nas seguintes carteiras; Matéria prima, Embalagens, e Indiretos (materiais que não estão ligados à área produtiva), o fluxo acontece com requisições do PPCP, ou de solicitantes aleatórios.

Solicitação de compra de Embalagens: o PPCP gera o relatório MRP e o retransmite para o comprador de embalagens e este fica responsável em repassar este relatório cujo o setor de Desenvolvimento de produtos irá fazer uma avaliação dos itens se terão algum tipo de alteração, caso este relatório possua um item que será refeito sua imagem ou outro tipo de alteração este fica retido para compra até a

liberação de sua nova configuração. Após as análises destes dados o relatório é retransmitido para o comprador que por sua vez segue com o início da colocação de pedidos.

Na emissão da ordem de compra é informado ao fornecedor a data para atender a necessidade de fabricação, valores negociados e também a descrição técnica do material. A partir do pedido colocado as datas são automaticamente registradas no sistema e o PPCP, consegue visualizar o status de quantidades, datas e descrições técnicas do item comprado.

Solicitação de compras de Matéria prima: funciona no mesmo parâmetro das embalagens, o relatório MRP agora por sua vez com os itens de matéria prima são disponibilizados para o comprador desta carteira, que irá proceder com os tramites da colocação de pedido junto ao fornecedor. Toda a informação como data de entrega descrição do item etc., também será disponibilizada para que o PPCP possa acompanhar. No caso do setor de desenvolvimento bloquear algum item este também é direcionado para o bloqueio de compra da matéria prima e assim segue o fluxo.

Solicitação de compras de Indiretos: os requisitantes da empresa preenche um formulário e este é entregue ao comprador responsável pela carteira de materiais indiretos. O formulário deve conter as especificações técnicas do material a ser adquirido bem como quantidade e se houver alguma preferencia sobre marca ou até mesmo fornecedor, também devera constar na ficha de solicitação de compras, e assim fecha o ciclo de compras.

Atualmente o fluxo de compras da Vicenza cosméticos não segue um parâmetro específico, ou seja, as solicitações são feitas e os compradores não possuem tempo hábil para realizar uma negociação efetiva.

As solicitações de MRP para compra de embalagens bem como de matéria prima, não possuem o espaço de tempo necessário para que o fornecedor produza os itens necessários e assim o preço sofre reajustes por se tratar de produção acelerada, os itens não produtivos também não possuem parâmetros de consumo e assim são comprados mês a mês sem margem de negociação por volumes.

4.1.7 ANALISE DOS DADOS

Foi selecionado um item de material de embalagem (Cartucho), comprado usualmente pela Vicenza, nos últimos 12 meses do ano de 2013, foi extraído o seu custo neste montante total e ainda elaborado um novo orçamento com o mesmo fornecedor, simulando uma compra programada para doze meses do mesmo item. A base de informação para o orçamento foi o somatório de todas as compras realizadas ao longo período informado, que totalizou 96.000 embalagens de cartucho.

O custo pago pelo total de 96.000 embalagens foi de R\$0,55 centavos unitário, cujo item obteve um custo total de R\$52.800,00 cinquenta e dois mil e oitocentos reais no ano de 2013.

Para o novo orçamento foi baseado o mesmo consumo de 96.000 embalagens porem agora no orçamento único para a demanda dos doze meses projetado, e o novo custo ficou em 0,39 centavos unitário, somando um total de R\$37.440,00 trinta e sete mil, quatrocentos e quarenta reais, ou seja, nesta nova negociação foi possível reduzir em R\$15.360 Quinze mil, trezentos e sessenta reais isto representando 29% , vinte e nove por cento a menos no custo da embalagem com o fornecedor.

Isto significa que a compra projetada para uma demanda de doze meses reduz significativamente os custos para a empresa, o fornecedor ainda possibilita a entrega programada para a empresa ao longo de doze meses.

4.2 NOVOS PROCEDIMENTOS PARA O SETOR DE COMPRAS

Os novos procedimentos para o setor de compras serviram para alinhar as necessidades da empresa bem como garantir melhor fluxo nas negociações com os fornecedores além de melhorar os prazos de atendimento as solicitações de suprimentos em geral.

O setor é subdividido por carteiras específicas onde cada comprador é responsável por uma delas. Divisão de Embalagem, Divisão de Matéria prima e Divisão de Indiretos. Os procedimentos servirão como apoio tanto para os solicitantes como para o comprador.

Estes instrumentos estabelecem as Condições Gerais de Compras, aplicáveis às solicitações a serem efetuadas pelas empresas da Vicenza Cosméticos junto aos requisitantes de produtos e serviços destinados a uso e consumo na indústria de cosméticos e alimentos.

Os termos e condições estabelecidos por este instrumento, somente serão modificados, por documento escrito, emitido pelo Departamento de Suprimentos da Vicenza.

4.2.1 Procedimento Geral para Compras Indiretas

A Política de Compras da Vicenza Cosméticos determina que as aquisições efetuadas para investimentos, insumos industriais, materiais e serviços visando à sustentação das atividades do negócio devem:

- Ter foco em resultados financeiros.
- Seguir os valores da organização nos relacionamentos com clientes internos e fornecedores.

O processo de compras de materiais Indiretos para a Vicenza Cosméticos está sujeito à observância por parte do REQUISITANTE de todos os termos e condições do presente nos instrumentos a seguir.

Quadro 1. Prazos, Recebimento de Cotações, Atendimento, Compra urgente e Normal, Alçada.

PRAZO
Consiste no prazo máximo decorrido desde a chegada do formulário de solicitação de compras à Área de Suprimentos até o envio do Pedido de Compras ao fornecedor.
I. RECEBIMENTO DE COTAÇÕES
<p>O REQUISITANTE terá 4 (quatro) dias úteis, a contar da data do recebimento da Solicitação de Compra fisicamente ou via e-mail para receber 3 (três) cotações de materiais e serviços solicitados pela primeira vez, e 2 (dois) dias úteis para receber a atualização de preços de itens de compras regulares.</p> <p>Importante: O REQUISITANTE terá o prazo de 7 (sete) dias úteis para informar via e-mail para a área de COMPRAS o status da cotação enviada (em andamento, cancelada ou aprovada).</p>
II. ATENDIMENTO DO PEDIDO DE COMPRA
<p>Tem início quando é criada a Requisição de Compra com todas as informações de especificação (inclusive técnicas) pelo solicitante e abrange os contatos com fornecedores e negociação de condições comerciais e de atendimento.</p> <p>É medido em dias úteis e não abrange o tempo de entrega do fornecedor (lead time) dos itens solicitados</p> <p>Mediante aos preços dos itens solicitados, o mesmo deverá preencher todos os dados da Solicitação de Compras e enviar o documento fisicamente ao setor de suprimentos, incluindo a assinatura da gerência. Após o recebimento da solicitação de Compras o prazo máximo para fechamento do pedido de compra será realizado conforme classificação da compra recebida.</p>
A. COMPRA URGENTE
<p>Prazo de atendimento: 1 dia útil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partes, Peças e Mão de Obra para Manutenção. • Materiais para Laboratório com impacto nas análises.
B. COMPRA NORMAL
<p>Prazo de atendimento: 4 dias úteis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partes, Peças e Mão de Obra para Manutenção Predial, de Automação e da Frota Suprimentos Versão 01/2013 • EPIs (Equipamentos de Proteção Individual) • EPPs (Equipamentos de Proteção Pessoal – descartáveis) • Materiais de Expediente com contrato (compra semanal) • Itens de Informática • Materiais para Laboratório e Químicos • Materiais de limpeza • Uniformes fabris • Materiais gráficos • Itens de decoração • Móveis • Imobilizados (máquinas e equipamentos) • Brindes diversos • Eventos Comercial • Veículos e peças da Frota
ALÇADA
<p>Fica estabelecido através deste documento os responsáveis pela realização das compras, conforme o valor total da solicitação de compras:</p> <p>Até R\$ 100,00: As compras serão realizadas diretamente pela área requisitante, exceto compras de material de expediente e cartões de visitas (contrato)</p> <p>Acima de R\$ 100,00: Todas as compras de materiais e serviços deverão ser realizadas pela área de Suprimentos, exceto casos de regularização previamente autorizados pela DIRETORIA da organização.</p>

Fonte: Autor (2014).

Quadro 2. Políticas compras Indiretas: Papeis e Responsabilidades, solicitantes, Comprador.

PAPÉIS E RESPONSABILIDADES
Caracteriza os papéis e responsabilidade dos envolvidos no Processo de Compras: SOLICITANTE - COMPRADOR
SOLICITANTE: COMPRAS REALIZADAS COM O ENVOLVIMENTO DE SUPRIMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer, compreender e seguir os conceitos de Compras Urgentes e de Compras Normais; • Planejar as solicitações a fim de viabilizar os prazos de atendimento e de fechamento contábil-fiscal; • Definir claramente as necessidades, quanto à marca, valores, quantidades e especificações técnicas solicitados nas Requisições ou diretamente para Suprimentos; • Enviar as Solicitações de Compras através do formulário padrão, disponível na Intranet; • Disseminar o conhecimento sobre estes procedimentos para eventuais substitutos; • Verificar junto à Contabilidade as corretas informações de Finalidade e Centro de Custos a serem utilizadas nas Requisições / Pedidos de Compra; • Solicitar a aprovação manual (formulário padrão) dos Pedidos.
SOLICITANTE: COMPRAS REALIZADAS SEM O ENVOLVIMENTO DE SUPRIMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar todo o processo de compra, incluindo a busca por fornecedores, cotações e negociações comerciais; • Solicitar ao setor de Suprimentos o cadastro de novos fornecedores ou atualizações; • Contatar a Área Fiscal sobre assuntos fiscais, tais como: embasamento legal no caso de reduções fiscais, informações obrigatórias de notas fiscais (CNPJ, endereço, valores, impostos, etc.), tipos de notas fiscais, classificação fiscal, etc.; • Contatar a Área Financeira sobre assuntos de pagamentos, tais como: antecipações, regularizações de protestos, informações sobre efetivação de pagamentos, etc.; • Encaminhar documentos fiscais, contendo o carimbo com as informações de finalidade, centro de custo e autorização da gerência à área de suprimentos de acordo com os prazos constantes no cronograma do setor.
COMPRADOR
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer as Estratégias e os Planos de Negócios da Vicenza Cosméticos, antecipando as necessidades do negócio; • Conhecer e acompanhar o comportamento do mercado e preços para materiais e serviços selecionados; • Propor fontes alternativas de fornecimento de acordo às necessidades das áreas requisitantes; • Prospectar novos fornecedores; • Participar da Homologação de fornecedores; • Participar de apresentações de Briefing de Novos Projetos, quando necessária a compra de novos equipamentos ou serviços; • Efetuar negociações dentro dos parâmetros definidos pela empresa para: despesa financeira, prazo de pagamento, prazo máximo de contrato, percentual de negociação, etc.; • Negociar compras e novos contratos solicitados; • Conhecer, compreender e seguir os conceitos de Compras Urgentes e de Compras Normais; • Cumprir os prazos máximos de criação de Requisição e de Pedido de Compras previstos na Política de Compras; • Efetuar acompanhamento de pedidos colocados nos fornecedores; • Inserir no Sistema AX o prazo de entrega do pedido após contatos com fornecedor(es); • Garantir entrega conforme condições da negociação; • Prestar suporte aos requisitantes no processo de Criação de Requisição.
PRAZOS DE PAGAMENTOS DE NOTAS FISCAIS
<p>O Pagamento de Notas Fiscais, divulgado na empresa por Suprimentos/Finanças e Fiscal deverá ter o prazo mínimo de 12 dias corridos para seu tramite interno, casos que não contemplem este prazo deverão ser previamente autorizados pela gerência do financeiro.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evitar a perda e/ou a prorrogação de prazos de pagamentos decorrentes de atrasos no envio de documentos (Nota Fiscal do fornecedor); • Nos casos de compras sem envolvimento de suprimentos, o único papel da área de suprimentos é regularização do pedido de compra no sistema AX, todas as demais responsabilidades serão assumidas unicamente pela área que iniciou o processo.

Fonte: Autor (2014).

4.2.2 Procedimento Geral para Compras de Embalagens e Matéria Prima

Fica em responsabilidade do setor de DEMANDA, indicar para o setor do PPCP a quantidade de volume consumida nos últimos 12 (doze) meses e ainda, se no caso de uma estimativa positiva também inclui-la no volume final, assim possibilitando que o comprador possa negociar os itens de Embalagens e Matéria prima, com a máxima margem de ganho financeiro. O processo de compras de materiais de Embalagens e Matéria Prima para a Vicenza Cosméticos está sujeito à observância por parte do REQUISITANTE de todos os termos e condições do presente nos instrumentos a seguir.

Quadro 1 - Prazo, Recebimento, Atendimento de pedido, Compra Urgente e normal, Alçada.

PRAZO
Consiste no prazo máximo decorrido desde a chegada do formulário de solicitação de compras MRP à Área de Suprimentos até o envio do Pedido de Compras ao fornecedor. Obedecendo ao prazo já estipulado pelo fornecedor para desenvolver/produzir os itens solicitados.
RECEBIMENTO DE COTAÇÕES
<p>O REQUISITANTE terá 4 (quatro) dias úteis, a contar da data do recebimento da Solicitação de Compra fisicamente ou via e-mail para receber 3 (três) cotações de EMBALAGEM E MATÉRIA PRIMA, solicitados pela primeira vez (Desenvolvimento de novos produtos) e 2 (dois) dias úteis para receber a atualização de preços de itens de compras regulares.</p> <p>Importante: O REQUISITANTE terá o prazo de 7 (sete) dias úteis para informar via e-mail para a área de COMPRAS o status da cotação enviada (em andamento, cancelada ou aprovada).</p>
ATENDIMENTO DO PEDIDO DE COMPRA
<p>Tem início quando é criada MRP (Planejamento de Recursos de Materiais) formulário com todas as informações de especificação dos materiais, o seu solicitante é o setor PPCP este formulário abrange quantidades de embalagens e matéria prima que serão necessárias na produção e indica o ultimo fornecedor o qual foi adquirido os insumos, e ainda devesse obedecer o prazo de produção do fornecedor.</p> <p>A partir do recebimento da MRP, o prazo será medido em dias úteis, e o comprador terá o prazo de cinco dias para colocação dos pedidos no sistema.</p> <p>O fornecedor irá informar as datas de entrega (lead time) dos itens solicitados e o mesmo será inserido no sistema.</p>
COMPRA URGENTE
<p>Prazo de atendimento: A confirmar com o fornecedor específico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matéria prima (Essências, Estabilizantes, Corantes, Álcool, óleos, Vitaminas e Agentes diversos) • Embalagens (Potes, Tampas, frascos, Filmes, Cartuchos, Vidros, Válvulas, Etiquetas e Lacres)
COMPRA NORMAL
<p>Prazo de atendimento: Itens de caráter nacional possui o prazo médio de 30 (trinta) dias para entrega e de caráter Internacional (Importação) prazo médio de 90 (noventa) dias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matéria prima (Essências, Estabilizantes, Corantes, Álcool, óleos, Vitaminas e Agentes diversos) • Embalagens (Potes, Tampas, frascos, Filmes, Cartuchos, Vidros, Válvulas, Etiquetas e Lacres)
ALÇADA
Todas as compras envolvendo material de Embalagem ou Matéria prima deveram ser realizadas por solicitações PPCP, as quais são autorizadas automaticamente pelo gestor imediato do Desenvolvimento/Demanda. Não são autorizadas compras sem a solicitação deste departamento.

Fonte: Autor (2014).

Quadro 2 – Papéis e Responsabilidades, Solicitante, Comprador, Prazos de Pagamentos de Notas fiscais.

PAPÉIS E RESPONSABILIDADES
Caracteriza os papéis e responsabilidade dos envolvidos no Processo de Compras.
SOLICITANTE: COMPRAS REALIZADAS COM ENVOLVIMENTO DE SUPRIMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer, compreender e seguir os conceitos de Compras Urgentes e de Compras Normais; • Planejar as solicitações a fim de viabilizar os prazos de atendimento e de fechamento contábil-fiscal; • Definir claramente as necessidades, quanto à marca, valores, quantidades e especificações técnicas solicitados nas requisições; • Disseminar o conhecimento sobre estes procedimentos para eventuais substitutos;
SOLICITANTE: COMPRAS REALIZADAS SEM O ENVOLVIMENTO DE SUPRIMENTOS
<p>Todas as compras para embalagens e matéria prima deveram ser compras via suprimentos. Somente será aceito compras por terceiros, mediante a autorização previa da diretoria da empresa.</p>
COMPRADOR
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer as Estratégias e os Planos de Negócios da Vicenza Cosméticos, antecipando as necessidades do negócio; • Conhecer e acompanhar o comportamento do mercado e preços para materiais e serviços selecionados; • Propor fontes alternativas de fornecimento de acordo às necessidades das áreas requisitantes; • Prospectar novos fornecedores; • Participar da Homologação de fornecedores; • Participar de apresentações de Briefing de Novos Projetos, quando necessária a compra de novas embalagens e matéria prima; • Efetuar negociações dentro dos parâmetros definidos pela empresa para: despesa financeira, prazo de pagamento, prazo máximo de contrato, percentual de negociação, etc.; • Negociar compras de novos itens desenvolvidos; • Conhecer, compreender e seguir os conceitos de Compras Urgentes e de Compras Normais; • Cumprir os prazos máximos de Colocação de pedido no fornecedor e validar fazer cumprir com sua data de entrega; • Efetuar acompanhamento de pedidos colocados nos fornecedores; • Inserir no Sistema AX o prazo de entrega do pedido após contatos com fornecedores; • Garantir entrega conforme condições da negociação; • Prestar suporte aos requisitantes dos departamentos PPCP e Desenvolvimento.
PRAZOS DE PAGAMENTOS DE NOTAS FISCAIS
<p>O Pagamento de Notas Fiscais, divulgado na empresa por Suprimentos/Finanças e Fiscal devera ter o prazo mínimo de 12 dias corridos para seu tramite interno, casos que não contemplem este prazo deverão ser previamente autorizados pela gerência do financeiro.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evitar a perda e/ou a prorrogação de prazos de pagamentos decorrentes de atrasos no envio de documentos (Nota Fiscal do fornecedor); • Nos casos de compras sem envolvimento de suprimentos, o único papel da área de suprimentos é regularização do pedido de compra no sistema AX, todas as demais responsabilidades serão assumidas unicamente pela área que iniciou o processo.

Fonte: Autor (2014)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo em questão se fez conceituar a importância de procedimentos para o setor de compras da organização, bem como a sua estruturação por meios de análises do setor e também de bibliografias a qual respalda o projeto.

Foi possível identificar que uma organização quando estruturada de forma correta tende a ser mais eficaz em seus negócios, considerando um panorama geral como um todo. Os departamentos das organizações funcionam como peças e que se não houver um encaixe efetivo, o conjunto acaba ficando deslocado, ou seja, sem sua consistência por completo em outras palavras uma organização sem uma estrutura adequada não consegue manter um parâmetro claro e objetivo em suas atividades rotineiras.

O gestor quando possui um controle efetivo sobre as atividades do seu setor, tende a possuir informações mais precisas e tão logo a organização necessite de dados para qualquer tomada de decisão isto será de fácil acesso, sendo assim a organização em sintonia com suas atividades e tendo claro os seus processos não fica exposta a vulnerabilidade de erros constantes, o que poderia provocar uma grande perda de controle interno e finalmente afetando em sua liquidez financeira.

Na análise pode ser observado que nesta nova estrutura de procedimentos, quando refletido ao setor de compras uma negociação com demanda, os custos caem significativamente, o índice alcançado foi de 29% (vinte e nove por cento) menor em relação ao custo inicial, relacionados a compras efetivadas ao longo dos últimos 12 (doze) meses. Isto mostra que o novo procedimento no setor de compras para empresa Vicenza Cosméticos é viável no sentido tanto estrutural onde os procedimentos serão cumpridos, quanto na parte financeira o qual rege o objetivo principal deste trabalho, reduzindo os custos e otimizando os ganhos para a organização.

Todo o processo que envolve as áreas juntamente ao setor de compras é de responsabilidade principal de cada colaborador cuja sua função fica explícita pelas suas habilidades, sendo assim os procedimentos funciona como um alinhador e limitador de pontos de partida, um colaborador não poderá tomar uma decisão se não envolver uma estrutura definida para tal ação, ou seja a possibilidade de erros seria muito alta nestas condições.

Os riscos para as organizações que não possuem processos, ou um direcionador para que siga em frente são de grandes proporções no que diz respeito a parte financeira, neste estudo a base foi de apenas um item de compra (Embalagem) o qual o percentual foi de relevância, para a Vicenza onde mensalmente tem se a necessidade de compra em torno de 200 (duzentos itens), este índice financeiro poderá ser ainda mais significativo, e as reduções de custos ainda mais expressivos seguindo e implantando estes processos no setor de compras.

Diante deste panorama os novos procedimentos para a Vicenza cosméticos reflete o quanto é importante seguir regras e procedimentos para otimizar as atividades rotineiras além de nortear os setores envolvidos. Ainda pode ser observado que o fator financeiro onde se destaca um dos principais intuitos do projeto, é notada uma expressiva margem de ganho de forma também positiva neste novo cenário. Assim chegada à conclusão que os novos procedimentos alinhados as rotinas tornam a Vicenza cosméticos mais competitiva em seu meio de atuação com menores gastos em seus processos de compras de insumos tanto na divisão produtiva quanto na divisão de insumos indiretos.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Logística Empresarial**. Ed. Bookman, 2006.

BOWERSOX, Donald j. COOPER, M. Bixdy. CLOSS, David j. **Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos**. Ed. Bookman, 1ª ed. 2002.

BULLER, Luz Selene. **Logística Empresarial**. Ed. IESDE. 2012

BROCKE, Jan Vom. ROSEMAN, Michael. **Metodologia de Pesquisa**. Ed. AMGH, 5ªed. 2013

CARVALHO, Marly Monteiro. PALADINI, Edison Pacheco. **Gestão da Qualidade Teoria e Casos**. Ed. Elsevier, 2ªed. 2012.

CAMPOS, Antonio Jorge Cunha. **A Gestão da Cadeia de Suprimentos**. Ed Iesde, 1ª Ed. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da Administração**. Ed. Elsevier, 3ª Ed. 2004.

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Produção: Fundamentos e Processos**. Ed. IESDE. 2008.

CORREA, Jacinto. **Marketing a Teoria e Pratica**. Ed Senac. 1ª ed. 2009.

COOPER, Donald. SCHINDLER, Pamela s. **Metodos de pesquisa Em Administração**. Ed. Bookman, 7ªed. 2003.

FERNANDES, Walberto. **Habilidades em Negociação: A necessidade de ser um bom negociador**. Ed. Schoba, 2010.

FERNANDES, Kleber dos Santos. **Logística: Fundamentos e processos**. Ed. IESDE. 1ª Ed. 2012.

FUSCO, Jose Paulo Alves. **Tópicos emergentes em engenharia de produção**. Ed. Arte e ciência. 3ª ed. 2005.

FLICK, Uwe. **Qualidade na Pesquisa Qualitativa: Coleção Pesquisa Qualitativa**. Ed Bookman, 1ªed. 2011.

FAJARDO, Elias. COELHO, Claudio Ulysses Ferreira. **Práticas administrativas em escritório**. Ed Senac 5ª ed 2010.

GARCIA, Eduardo Saggioro... [et al.] **Gestão de Estoques: otimizando a logística e a cadeia de suprimentos**. Ed.E-Papers, 1ªed 2006.

GOMES, Carlos Francisco Simões. RIBEIRO, Priscilla Cristina. **Gestão da Cadeia de Suprimentos integrada a tecnologia da informação**. Ed. Thomson 2004.

LEAL COSTA, Fabio J.C. **Introdução de Materiais em Sistemas Informatizados**. Ed Editico Comercial Ltda., São Paulo. 2002.

LEVI, David Simchi. KAMINSKY, Philip. LEVI, Edith Simchi. **Cadeias de Suprimentos, Projeto e Gestão**. Ed Bookman, 1ª ed. 2003.

MACOHIN, Gilmar Amilton. **Compras, Contratações e terceirizações**. Ed IESDE 1ªed. 2012.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação Empresarial, enfoque sistêmico e visão estratégica**. Ed. Manole 1ª ed. 2002.

MARQUES, Cicero Fernandes. ODA, Érico. **Atividades técnicas na operação logística**. Ed IESDE. 2012

MORAES, Giovanni. **Elementos do Sistema de Gestão de SMSQRS**. Ed. Gerenciamento Verde. 2ª ed. 2010.

PAIM, Rafael... [et al.] **Gestão de processos pensar, agir e aprender**. Ed Bookman, 2009.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. Ed. Elsevier, 1ª ed. 2004.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica**. Ed. Edições Loyola. 3ª ed. 2005.

RACKHAM, Neil. **Reinventando a Gestão de Vendas**. Ed. Elsevier 1ª ed. 2007.

RAZZOLINI FILHO, Edelvino. **Administração de material e patrimônio**. Ed. IESDE. 2012.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para organizações publicas e privadas**. Ed. Brasport, 2005.

SLACK, Nigel... [et al.]. **Gerenciamento de operações e de processos**. Ed Bookman, 2008.

SOUZA, Mara Carolina de Azevedo Ferreira. BACIC, Juan. BERNARDES, Jose Maria Ramos. **A gestão estratégica das compras como política para reduzir custos**. V. 25, n. 74, 2009. Disponível em <<http://www.spell.org.br>>. Acesso em: 13 Ago.2013.

SIQUEIRA, Marcelo Costa. **Gestão Estratégica da Informação**. Ed. Brasport, 2005.
VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. ZOUNAIN, Debora Moraes. **Pesquisa Qualitativa Em Administração**. Ed. FGV, 2ª ed. 2006.

VOLLMANN, Thomas E. [et al.] **Sistemas de Gerenciamento e Controle da Produção para o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. Ed Bokmam 5ªed. 2005.

VASCONCELOS, Eduardo. HEMSLEY, James R. **Estrutura das Organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial.** Ed. Cengage Learning Editores, 4ª ed.1997.